

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak tahun 1989, bangsa Indonesia secara resmi telah ikut serta dalam arus globalisasi dengan menjadi salah satu anggota *Asian Pacific Economic Cooperation (APEC)*. Hal ini dipertegas dengan meratifikasi “*Agreement Establishing the World Trade Organization (WTO)*” melalui Undang-undang Republik Indonesia (UURI) No. 7 Tahun 1994. Dengan ikut serta ke dalam *APEC* dan *WTO*, maka secara bertahap, pemerintah Republik Indonesia membuka ekonomi Indonesia bagi para pelaku ekonomi dari luar negeri. Keterbukaan ekonomi Indonesia tersebut dipertegas lagi dengan berlakunya *ASEAN Framework Agreement on Services (AFAS)* sejak 15 Desember 1995, *ASEAN Free Trade Area (AFTA)* sejak 1 Januari 2003, dan berlakunya *ASEAN Economic Community (AEC)* atau Masyarakat Ekonomi *ASEAN* (MEA) mulai 1 Januari 2015 (Ariyani, 2010; Sagala, 2010; Stubbs, 2004). Dengan berlakunya *AFAS*, *AFTA*, dan *MEA*, maka ekonomi Indonesia secara keseluruhan terbuka bagi para pelaku ekonomi dari negara-negara anggota *Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)* lainnya.

Keterbukaan ekonomi Indonesia seperti tersebut di atas mengakibatkan para pelaku ekonomi dalam negeri harus menghadapi persaingan yang ketat, dengan intensitas yang kuat dan dengan kecepatan yang tinggi dari para pelaku ekonomi negara-negara asing. Disebut persaingan yang ketat karena selain bersaing dengan sesama pelaku ekonomi dalam negeri, mereka juga harus berhadapan secara langsung dengan para pelaku ekonomi dari negara lain (Winarno, 2008). Disebut dengan intensitas yang kuat karena para pelaku ekonomi dari negara lain memasuki ekonomi Indonesia dengan disertai modal sumber daya yang kuat. Menurut Murphy (2000), sumber daya yang dimaksud adalah manusia, finansial, peralatan atau teknologi, dan organisasi, baik manajemen maupun jaringan internasionalnya. Disebut dengan kecepatan yang tinggi karena perubahan demi perubahan yang dihadapi para pelaku ekonomi dalam negeri terjadi dalam kurun waktu yang relatif pendek yaitu antara 3-7 tahun. Suatu perekonomian yang di dalamnya terdapat persaingan yang ketat, dengan intensitas yang kuat, dan dengan kecepatan yang tinggi, merupakan suatu perekonomian

yang hiperkompetisi (D' Aveni *and* Gunther, 1994; Henry, 2008). Oleh karena perekonomian Indonesia saat ini mengalami ketiga hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perekonomian Indonesia adalah perekonomian yang hiperkompetisi.

Pada kondisi lingkungan ekonomi yang hiperkompetisi, setiap perusahaan harus selalu berinovasi agar tetap bertahan hidup (*survive*) apalagi bila ingin mengembangkan bisnisnya (Klösel, 2008; Steele *and* Murray, 2004). Culpan (2002) menyimpulkan bahwa perusahaan dapat mempertahankan keberlangsungannya apabila ia memiliki keunikan-keunikan, yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan yang lain. Keunikan-keunikan yang secara alami dimiliki dan melekat pada setiap perusahaan. Keunikan-keunikan tersebut meliputi (Culpan, 2002):

- 1) Kualitas dan keterampilan para pegawai.
- 2) Budaya kerja dan budaya organisasi.
- 3) Relasi-relasi bisnis yang dibangun.

Melalui inovasi, perusahaan-perusahaan dapat memanfaatkan keunikan-keunikan yang dimiliki tersebut untuk menentukan pangsa pasar yang tepat, produk yang tepat, dan metoda atau proses produksi yang tepat.

Perusahaan akan mampu mengembangkan bisnisnya apabila memiliki tingkat profitabilitas yang makin tinggi yang disertai dengan penguasaan pangsa pasar yang makin luas (Banbury *and* Mitchell, 1995; Cho *and* Pucik, 2005). Melalui inovasi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya, sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lebih efisien. Proses yang lebih efisien memungkinkan harga produk lebih rendah daripada para pesaing. Harga produk yang lebih rendah akan meningkatkan penyerapan atau memperluas pangsa pasar. Peningkatan produktivitas dan perluasan pangsa pasar perusahaan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya.

Sebagai bagian dari perekonomian Indonesia, industri jasa konstruksi di Indonesia ikut mengalami apa yang disebut dengan hiperkompetisi. Saat ini perusahaan-perusahaan konstruksi Indonesia menghadapi persaingan yang ketat, bukan saja harus bersaing dengan sesama perusahaan Indonesia tetapi juga dengan perusahaan asing yang masuk ke pasar jasa konstruksi Indonesia. Fahriyadi (2013) menyatakan bahwa pada tahun 2004 jumlah badan usaha jasa konstruksi asing di Indonesia adalah 103 perusahaan, sedangkan pada tahun 2013 jumlah tersebut menjadi 280 perusahaan. Hal itu berarti dalam kurun waktu 9 tahun terjadi peningkatan 72% atau 8% untuk setiap

tahunnya. Jumlah tersebut dari tahun ke tahun akan meningkat sesuai dengan komitmen pemerintah Republik Indonesia sebagai anggota *APEC*, *WTO* dan *MEA*.

Selain menghadapi masalah dari luar, industri jasa konstruksi Indonesia juga menghadapi masalah dari dalam. Saat ini daya saing industri konstruksi Indonesia relatif lebih rendah dari pada negara-negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan Filipina. Rendahnya daya saing industri konstruksi di Indonesia tersebut disebabkan oleh berbagai hal, di antaranya adalah: pelaksanaan konstruksi yang kurang efisien, produktivitas kerja yang lebih rendah, jumlah tenaga ahli dan tenaga terampil yang masih kurang secara proporsional, dan kemampuan bersaing yang rendah di luar pasar domestik (Budiwibowo *et al.*, 2009; Parikesit *et al.*, 2007; Sudarto *et al.*, 2007; Tamin *et al.*, 2015; Tanesia *et al.*, 2015).

Daya saing industri konstruksi yang rendah seperti disebut di atas, perlu ditingkatkan. Beberapa peneliti seperti Deng *et al.* (2012), Dikmen and Birgonul (2003), dan Liu *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa daya saing industri konstruksi dapat ditingkatkan dengan cara para pelaku industri tersebut berinovasi secara konsisten dan berkesinambungan. Dengan demikian agar daya saing konstruksi Indonesia dapat meningkat, maka para pelaku industri konstruksi Indonesia dituntut untuk berinovasi secara konsisten dan berkesinambungan.

Dalam Undang-undang No. 18 Tahun 1999, usaha jasa konstruksi di Indonesia dikelompokkan ke dalam tiga jenis usaha. Ketiga jenis usaha tersebut adalah usaha perencanaan konstruksi, usaha pelaksanaan konstruksi, dan usaha pengawasan konstruksi. Usaha jasa pelaksanaan konstruksi di Indonesia, sering disebut juga sebagai kontraktor, dikelompokkan ke dalam 4 golongan kualifikasi. Keempat golongan kualifikasi tersebut adalah: perorangan, kecil, menengah, dan besar (LPJK, 2013).

Kangari and Miyatake (1997), Slaughter (1993), dan Tatum (1984) menyatakan bahwa sebagaimana perusahaan-perusahaan yang lain, perusahaan kontraktor dituntut untuk berinovasi agar dapat mempertahankan keberlangsungannya dan mengembangkan bisnisnya dalam era globalisasi seperti pada saat ini. Inovasi tersebut harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan (Slaughter, 1998 dan 2000; Tatum, 1986 dan 1987).

Berinovasi secara konsisten dan berkesinambungan bukanlah hal yang mudah dan murah (Giménez, 2013; Khan, 2015), bahkan memiliki resiko kegagalan (Stroh, 2016). Oleh karena itu, secara finansial, adalah berat bagi kontraktor yang berkualifikasi

perorangan, kecil dan menengah untuk berinovasi secara konsisten dan berkesinambungan. Dengan kondisi seperti tersebut kontraktor kualifikasi besar, benar-benar dituntut untuk berinovasi secara konsisten dan berkesinambungan, baik untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya, maupun untuk meningkatkan daya saing konstruksi Indonesia secara keseluruhan.

Pada umumnya perusahaan kontraktor sering dianggap tidak atau jarang melakukan inovasi (Tatum, 1988). Hal ini dianggap menjadi penyebab utama tertinggalnya industri konstruksi dibandingkan dengan industri manufaktur. Ketertinggalan tersebut tampak dalam hal rendahnya peningkatan efisiensi operasi, produktivitas, dan daya saing di dunia internasional (Budiwibowo *et al.*, 2009; Parikesit *et al.*, 2007; Sudarto *et al.*, 2007; Tamin *et al.*, 2015; Tanesia *et al.*, 2015).

Beberapa peneliti seperti Burrows *and* Seymour (1983), Chang *and* Lee (2004), Gann (2000), Reichstein *et al.* (2005), dan Winch (2003) menyimpulkan bahwa penyebab utama rendahnya efisiensi dan produktivitas pada industri konstruksi adalah:

- 1) Struktur industri yang sangat terfragmentasi.
- 2) Proses produksi yang terpisah antara desain, pembangunan, dan operasi dan pemeliharaan.
- 3) Lingkungan persaingan yang sangat berbeda dengan industri manufaktur.

Anggapan bahwa perusahaan kontraktor jarang berinovasi seperti disebutkan oleh Tatum (1988) tidak sepenuhnya benar. Pada kegiatan *Indocement Award* 2009, dari sekian banyak yang mendaftar terdapat 72 buah perusahaan kontraktor yang dianggap melakukan inovasi oleh juri penilai. Meskipun jumlah tersebut tidak cukup banyak untuk merepresentasikan seluruh populasi kontraktor di Indonesia tetapi dapat digunakan untuk menarik dugaan bahwa tidak sedikit perusahaan kontraktor Indonesia yang melakukan inovasi. Selain itu, empat perusahaan kontraktor yang telah terdaftar pada Bursa Efek Jakarta telah memasukan inovasi sebagai kebijakan perusahaannya.

Perusahaan-perusahaan kontraktor yang tetap meregistrasi badan usahanya ke Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) dari tahun ke tahun menunjukkan kemampuan perusahaan-perusahaan tersebut untuk mempertahankan keberlangsungannya (*survive*). Kemampuan untuk tetap *survive* diduga merupakan hasil langsung maupun tidak langsung dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Beberapa kenyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan kontraktor di Indonesia dengan caranya masing-masing, telah dan tetap

berinovasi, meskipun dengan hasil dan kualitas yang sangat bervariasi.

Dalam pengertian inovasi yang lebih luas, setiap proyek yang dikerjakan oleh kontraktor selalu menuntut untuk dilakukan inovasi-inovasi (Manseau *and* Seaden, 2001; Slaughter, 1993). Menurut Lim *et al.* (2010), Rosenfeld (1994), dan Tatum (1986), inovasi-inovasi tersebut berupa pendekatan-pendekatan pelaksanaan pekerjaan yang baru yang meliputi:

- 1) Penggunaan produk material bangunan yang baru.
- 2) Penggunaan peralatan yang baru.
- 3) Penggunaan proses/metode konstruksi yang baru.

Manseau *and* Seaden (2001) berpendapat bahwa setiap proyek dapat diperhitungkan sebagai sebuah purwarupa (*prototype*). Hal ini dikarenakan setiap proyek konstruksi selalu mempunyai perbedaan-perbedaan dalam hal:

- 1) Lokasi.
- 2) Luasan tempat kedudukan bangunan.
- 3) Desain arsitektur dan struktur.
- 4) Lamanya waktu penyelesaian.
- 5) Pemilik proyek (*owner*).

Para praktisi konstruksi dan para pemilik proyek seringkali mengartikan penerapan praktek-praktek konstruksi yang sudah lazim digunakan, baik peralatan maupun metode kerja, pada sebuah situasi yang baru dapat disebut sebagai perilaku yang inovatif. Bagaimanapun juga menurut Lim *et al.* (2010), belum ada bukti bahwa inovasi-inovasi yang dilakukan pada tiap-tiap proyek tersebut dikembangkan dalam suatu perbaikan yang berkesinambungan dan diadopsi serta diterapkan pada proses-proses dan produk-produk selanjutnya. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa inovasi dalam bisnis konstruksi seringkali informal, tidak terekam dan hanya untuk menjawab kebutuhan proyek yang sedang dikerjakan (Groak, 1992; Veshosky, 1998).

Berinovasi secara konsisten dan berkesinambungan bukanlah hal yang mudah dan murah, bahkan memiliki resiko kegagalan (Giménez, 2013; Khan, 2015; Stroh, 2016). Oleh karena itu adalah hal yang wajar bagi perusahaan kontraktor untuk ragu-ragu melakukannya. Untuk memperkecil keraguan tersebut perusahaan kontraktor membutuhkan bukti nyata bahwa inovasi yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan benar-benar memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dan untuk memperkecil resiko kegagalan dibutuhkan pula informasi

tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan inovasi pada perusahaan kontraktor.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian seperti pada alinea-alinea di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Definisi inovasi di industri jasa konstruksi berbeda dengan di industri manufaktur.
- 2) Peneliti yang menggunakan definisi inovasi seperti pada industri manufaktur menganggap industri jasa konstruksi tidak atau kurang berinovasi.
- 3) Para pelaku industri jasa konstruksi berpendapat bahwa mereka selalu berinovasi karena selalu menemui masalah yang berbeda-beda dan unik pada setiap proyek yang sedang dikerjakan.
- 4) Sesuai dengan keunikan setiap proyek, setiap perusahaan kontraktor dituntut untuk selalu berinovasi. Meskipun demikian oleh karena berbagai sebab, tidak semua perusahaan kontraktor selalu berinovasi.
- 5) Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kontraktor hanya untuk menjawab kebutuhan proyek yang sedang dikerjakan. Inovasi tersebut tidak dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan.
- 6) Dipertanyakan sudah sejauh mana inovasi-inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor.
- 7) Dibutuhkan bukti nyata bahwa inovasi benar-benar memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
- 8) Diperlukan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan inovasi pada perusahaan kontraktor.

Untuk menjawab permasalahan seperti pada poin 6, 7, dan 8, maka dilaksanakanlah penelitian “Kinerja Inovasi pada Perusahaan Kontraktor: Faktor yang Mempengaruhi dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan” ini.

1.3 Perumusan Masalah

Untuk menjawab kebutuhan perusahaan-perusahaan kontraktor seperti disebutkan pada subbab 1.2, maka permasalahan-permasalahan yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah perusahaan-perusahaan kontraktor berkualifikasi besar di Indonesia melakukan inovasi dan sejauh mana hasil inovasi tersebut?
- 2) Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi keberhasilan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor besar di Indonesia, dan berapa besar pengaruh dari setiap faktor-faktor tersebut?
- 3) Berapa besar dampak inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor besar di Indonesia terhadap pencapaian kinerja perusahaan?

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud utama dari studi ini adalah untuk mendorong perusahaan-perusahaan kontraktor di Indonesia agar termotivasi untuk selalu berinovasi pada setiap proyek yang dikerjakan, agar dapat mempertahankan keberlangsungannya dan mengembangkan bisnisnya dalam era globalisasi saat ini. Maksud tersebut diharapkan dapat tercapai dengan menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, untuk memperbesar peluang keberhasilan perusahaan kontraktor saat berinovasi, maka faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi perusahaan, juga diteliti.

Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Mengidentifikasi dan menganalisis inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor berkualifikasi besar di Indonesia.
- 2) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kontraktor besar di Indonesia.
- 3) Menganalisis dampak inovasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan-perusahaan kontraktor besar di Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik secara praktis maupun teoritis. Secara praktis, perusahaan-perusahaan kontraktor dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk memulai dan mengembangkan kegiatan inovasi yang terus-menerus dan berkesinambungan, agar dapat mempertahankan keberlangsungannya dan mengembangkan bisnisnya.

Lembaga-lembaga pemerintah yang berwenang memberikan regulasi-regulasi dan

mengemban tugas untuk memajukan industri konstruksi, dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk menerbitkan regulasi-regulasi selanjutnya. Regulasi-regulasi tersebut diharapkan bukan hanya mampu mengatur namun juga mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan-perusahaan konstruksi untuk berinovasi sehingga tercapai suatu industri konstruksi yang efisien, produktivitas tinggi, dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan konstruksi asing, baik di dalam maupun di luar negeri.

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat melengkapi dan memperkuat teori-teori manajemen konstruksi pada umumnya, dan secara khusus teori mengenai inovasi perusahaan kontraktor.

1.6 Pembatasan Masalah

Dari ketiga jenis usaha jasa konstruksi yang ada di Indonesia, sesuai dengan UURI No. 18 Tahun 1999, penelitian ini membatasi obyeknya pada pelaksana konstruksi, yang sering disebut juga sebagai kontraktor. Perusahaan kontraktor yang akan diteliti adalah yang berkualifikasi besar (LPJK, 2013).

1.7 Sistematika Penulisan

Naskah disertasi ini disusun dalam 6 bab.

– Bab 1 Pendahuluan.

Bab 1 menjelaskan tentang latar belakang dari permasalahan yang dikaji, identifikasi masalah yang timbul, perumusan masalah yang diteliti, maksud dan tujuan penelitian, manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian, pembatasan masalah penelitian, dan sistematika penelitian.

– Bab 2 Kajian Pustaka dan Kerangka Berpikir.

Bab 2 menguraikan tentang kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian terkini mengenai perusahaan kontraktor di Indonesia, inovasi pada perusahaan kontraktor, kinerja perusahaan kontraktor, hubungan antara inovasi, keunggulan kompetitif dan keunggulan kompetitif berkelanjutan, beberapa alat analisis yang digunakan, kerangka berpikir, hipotesis, dan kebaruan penelitian disertasi ini.

– Bab 3 Metode Penelitian.

Bab 3 menguraikan tentang metode penelitian, desain penelitian, tahapan penelitian, metode analisa, instrumen penelitian, tempat penelitian, populasi dan

sampel, dan variabel penelitian.

– Bab 4 Kompilasi dan Analisis Data.

Analisis data penelitian yang dilakukan pada Bab 4, dilakukan dengan 2 tahap. Tahap I adalah membangun model, sedangkan Tahap II adalah memvalidasi model. Pada Tahap I, data dari responden yang meliputi identitas responden dan jawaban-jawaban responden atas kuesioner penelitian dianalisis menggunakan metode statistik deskripsi, korelasi rangking Spearman, dan *partial least square path* pada *structural equation model*. Analisis- analisis tersebut menghasilkan Model Bentuk I. Pada Tahap II, Model Bentuk I divalidasi dengan menggunakan analisis *innovation on construction readiness level*, analisis dokumen dan analisis keuangan.

– Bab 5 Pembahasan Hasil Penelitian.

Pada Bab 5, dengan memperhatikan hasil validasi Model Bentuk I pada Bab 4, membahas tentang kinerja inovasi perusahaan kontraktor, pengaruh faktor penggerak inovasi dan faktor internal perusahaan terhadap kinerja inovasi perusahaan, pengaruh kinerja inovasi perusahaan terhadap kinerja proyek, pengaruh kinerja inovasi perusahaan terhadap kinerja daya saing perusahaan, keunggulan kompetitif perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan, dan model akhir penelitian.

– Bab 6 Kesimpulan, Implikasi, dan Saran.

Bab 6 menguraikan tentang kesimpulan-kesimpulan penelitian, implikasi dari penelitian, dan saran-saran yang berhubungan dengan hasil penelitian.